



“Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?”



Bernardo Galinelli. Licenciado en Administración (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Docente de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Experto en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.



Alejandra Migliore. Licenciada en Administración (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Diplomada Superior en Control y Gestión de Políticas Públicas (FLACSO). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.

Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?

El presente artículo pretende reflexionar sobre los conceptos de administración y gestión, que generalmente son términos de uso común en los que no siempre hay unanimidad de criterio para definir su significado, enfocándonos principalmente en dichos conceptos, su entorno y particularmente su aplicación en el ámbito de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires en los últimos años.

En líneas generales, existen términos que se ponen de moda y se vuelven de uso habitual, dándose por entendido su significado. Pero la masividad de su uso, hace que por el contrario, empiecen a perder su sentido, o al menos su significado originario y se le otorguen distintas acepciones. En otros casos, es la evolución en el tiempo la que genera diferentes interpretaciones y su utilización.

La precisión de estos conceptos y su caracterización histórica permitirán aclarar las perspectivas desde donde se definen cada uno, para poder, con posterioridad, seleccionar aquellas definiciones que se consideren más adecuadas a la utilización actual.

Al respecto, algunas preguntas que surgen y se desarrollan en el artículo son: ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión? ¿Gestión y administración son lo mismo? ¿De qué hablamos, o a qué ámbito nos circunscribimos cuando nos referimos a Administración Pública? ¿A qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de gestión pública?

Para abordar estos interrogantes se presenta, en primer término, el concepto de administración pública rescatando las aproximaciones conceptuales sobre el mismo en el tiempo y distinguiendo sus diferentes apreciaciones como fenómeno. Luego, se plantea la discusión sobre el concepto de gestión y gestión pública, a partir del abordaje de algunas definiciones de forma tal de acotar y contextualizar su significado, y a su vez, se trata de identificar su relación con el concepto de administración.

A partir de ello se pretende responder brevemente a preguntas tales como: ¿Cuáles herramientas y tecnologías organizacionales se utilizan cuando se hace referencia a gestión pública? ¿Cómo están agrupadas? ¿Cómo se han desarrollado en el tiempo? ¿Qué abordaje conceptual las sostiene?, para posteriormente analizar la temática en la provincia de Buenos Aires, indagando sobre las herramientas que han sido adoptadas a nivel provincial y las experiencias más destacadas. A tal fin se plantea una revisión y análisis de la normativa que fue determinando las estructuras relacionadas con la temática abordada y en la cual se enmarcaron las distintas acciones afines a la misma. En particular se describirá el caso de la conformación del cuerpo de Expertos en Gestión Pública.

El concepto de administración pública

Para abordar el concepto de administración pública se propone primero determinar la referencia que se hace de cada palabra que lo integra y con posterioridad, considerar su integralidad. No es que se quiera explicar la totalidad de un concepto desagregándolo en las palabras que lo componen, pero es interesante observar lo que ocurre cuando al concepto de administración se lo adjetiva con el vocablo pública.

En primer término, administración o administrar, por sí solo, hace referencia a la conducción de las actividades de una organización, es decir, términos más, términos menos, trata sobre el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las diferentes actividades que ocurren dentro de una organización, como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinado a cumplir con alguna finalidad. Por su parte, lo público remite generalmente a lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal.

Por lo tanto, la Administración Pública se constituye en el ámbito de la sociedad enfocándose en resolver sus necesidades y articulando los medios para asegurar las condiciones de vida de la comunidad. Se transforma así en la actividad del Estado, interesada en conseguir los fines y objetivos de éste mediante ciertos métodos o modos de organización y medios de ejecución.

El concepto de administración pública, más allá de la combinación de palabras, se transforma, se diversifica, genera significaciones diferentes, ya que se suele utilizar para representar diversas cuestiones, desde la referida a la de administrar la cosa pública o social, hasta la identificación con el aparato estatal, pasando por el conjunto de tecnologías organizacionales aplicadas en organismos públicos. Se la interpreta y adopta como acción, instrumento, principios, modos y diseños organizativos.

Si se realiza un rápido y general recorrido histórico¹ se pueden identificar como aproximaciones conceptuales a la temática aquellas surgidas a la luz del Estado absolutista desde las ciencias camerales², continuando con los inicios del estudio de la administración pública en el Estado moderno y los aportes sucedidos a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX que le termina de dar el aspecto tradicional que conocemos de la misma, sostenida en la tríada burocracia, administración científica y separación de política y administración.

Así, sobre el concepto de administración pública, identificamos que se hace

¹ Para el caso se puede seguir a Guerrero (1990) o Sánchez González (2001), entre otros.

² La cameralística o ciencias camerales deriva de *Cámara*, lugar donde los ingresos del reino eran guardados y conservados (Guerrero, 1990).

referencia, principalmente, a tres cuestiones: a una disciplina científica, a la función y autoridad ejecutiva del Estado y como modo de organización y articulación de recursos. Estas interpretaciones igualmente varían históricamente y las especificidades que asumen temporalmente se encuentran relacionadas al tipo de Estado en el cual se desarrollan.

El concepto de gestión pública

Los conceptos de gestión y gestión pública han sido muy utilizados a lo largo de las últimas décadas, principalmente a raíz del cambio del rol del Estado por el que fueron atravesando los países industrializados, y en donde se comienza a hablar de gestión como diferenciación de la administración pública tradicional. En particular el concepto de gestión se ha tomado en algunas ocasiones como sinónimo de administración, pero en otros se lo sobreentiende como un concepto superador.

Si atendemos el significado otorgado por el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), gestión es la “acción y efecto de administrar”, con lo cual en este marco se entendería que la gestión estaría enmarcada dentro de la administración, siendo ésta más amplia y abarcativa que la primera. Otra definición caracteriza a la gestión como la “acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones” (Definición del Diccionario de Administración y Ciencias Afines –DACA– en Postigo de De Bedia y Díaz de Martínez, 2006: 121). En este caso, vemos que la definición de gestión se aproxima mucho a la definición clásica de administración.

Esta es sólo una breve muestra de la discusión que se plantea cuando se intentan abordar las definiciones de gestión y administración tratando de delimitar (o no) las diferencias y similitudes que tienen entre sí.

La intención de este apartado intenta contribuir a una parte de la discusión, enfocándonos en el concepto de gestión pública, a partir de algunas perspectivas particularmente seleccionadas para visualizar algunos de sus usos, que nos va a permitir posteriormente establecer un marco de referencia para saber de qué se está hablando cuando se habla de gestión pública.

La Administración Pública como ciencia fue atravesando los distintos modelos de Estado de cada época, teniendo como puntos en común los preceptos legales, los procedimientos administrativos y la teoría de la burocracia, “suponiendo un comportamiento monolítico del todo estatal” (Cabrero Mendoza, 1998:20). Pero la transformación que comenzó a vivir el Estado a partir de mediados del siglo XX, a través de la adopción de nuevas responsabilidades, prácticas y roles, generó un momento de desconcierto con el enfoque jurídico-tradicional.

Estos nuevos abordajes le van dando forma a una nueva categoría conceptual que los engloba y les da sentido en el nuevo contexto que se va delineando, de cambios del modelo productivo y de Estado. Así se comienza a hablar de gestión y gestión pública en el ámbito estatal como concepto que interpreta el cambio, que tiende a reemplazar a la idea previa de administración pública surgida en otro contexto y circunstancias.

Es por ello que posteriormente, en la década del setenta surgen y empiezan a adoptarse los conceptos del *management*, de *publicmanagement* como reemplazo de administración pública, y a hablarse de gestión pública, bajo el supuesto que "los problemas más importantes de una dependencia gubernamental se relacionan con cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional" (Cabrero Mendoza, 1998: 22). Si nos enfocamos en el uso del vocablo gestión pública podemos observar que a partir de las traducciones y la adopción del enfoque en los distintos países y lenguas, este concepto fue tomando diversas formas.

El vocablo gestión pública ha sido muy utilizado en Francia desde tiempo atrás, para referirse a la puesta en práctica de los métodos y técnicas en el interior de la organización, así como para resolver los problemas que el exterior impone. Sánchez González (2002) hace un rastreo histórico y teórico del concepto Gestión Pública. En él menciona que ya Bonnin en 1812 utilizó el concepto gestión al referirse a la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (*gestion des affairespubliques*).

Pero como se hizo referencia anteriormente, desde la década del setenta el concepto de gestión pública comenzó a ser utilizado como antónimo de administración, inspirando en la corriente anglosajona del nuevo *management* público. En este marco, al introducirse a Europa y América el concepto *publicmanagement* que había nacido en los Estados Unidos, el mismo fue adoptando distintas formas. En este sentido Cabrero Mendoza (1998) identifica que a inicios de la década de los ochenta, primero en Francia se lo adopta como un anglicismo el *management public* (gerencia pública), pero en España, para evitar el anglicismo, se adopta un galicismo, es decir se lo traduce como gestión pública, que viene del francés *gestion publique*. En cambio, en América Latina, se comienza a utilizar indistintamente gerencia pública y gestión pública.

De acuerdo a lo que afirma Sánchez González (2002), el uso del concepto gestión pública como el de gerencia pública empleado indistintamente provoca mayor confusión en la administración pública, haciendo su paralelismo con la utilización de categorías como modernización y burocracia, que terminan por significar

cualquier cosa menos lo que realmente representan. En su opinión, existe una diferencia marcada entre gestión pública y gerencia pública, en el sentido de que la primera enfatiza a todo el proceso administrativo público (planeación, organización, ejecución, control y evaluación), mientras que la segunda se refiere a una etapa de la dirección y la toma de decisiones, por lo que se encuentra más vinculada a la función que realiza la dirección.

Si analizamos la gestión pública como actividad podemos observar como distintos autores, e incluso un mismo autor, define el concepto gestión pública de diferente manera. Es probable que esto se deba: por un lado a las distintas traducciones que fue teniendo el término y por otro lado, como se verá más adelante, desde qué corriente es tomada esa definición y desde qué foco se la conceptualiza.

Algunos autores juegan con la definición de gestión con mayúscula y con minúscula. En esta línea Ortún (1995) sostiene que gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúscula). En el mismo sentido, Sánchez González (2002), sugiere dos acepciones, también jugando con su nombre en mayúscula o minúscula: Gestión Pública (con mayúscula) como campo de estudio en el nivel teórico; y gestión pública (con minúscula) como actividad en el terreno práctico, en los términos siguientes: 1) La Gestión Pública entendida como el campo de estudio que representa una 'orientación' de un mismo objeto de estudio: la Administración Pública. 2) La gestión pública vista como la parte más dinámica de la administración pública, y definida como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan para alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como en el exterior mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales.

Por su parte, Bozeman (1998) plantea la idea que hay dos gestiones públicas rivales: la versión de la escuela de políticas públicas y la versión de la escuela comercial. Al enfoque que surge de la escuela de políticas públicas lo denomina el "enfoque P", mientras que el que estaba influido por las ideas de la escuela de comercio y los avances ocurridos en la administración pública, lo llamó el "enfoque B".

El enfoque P tiene la característica de haberse centrado en la llamada gestión de las políticas de alto nivel. O sea que su interés no recae en la administración (o gestión) cotidiana de la organizaciones, sino en el rol del funcionario que administra las políticas de alto nivel, haciendo ahínco en los aspectos políticos de la gestión pública. En base a ello, esta visión de la gestión debería estar complementada por el análisis de las políticas.

En cambio en el enfoque B, conforme lo que reseña el autor, el concepto de gestión pública está guiado por las escuelas de negocios, y de alguna forma se

encuentra más cercano al concepto de administración pública tradicional. Este enfoque no realiza una distinción muy marcada entre lo público y lo privado y se encuentra más orientado a procesos y a los temas relacionados con el diseño de organizaciones, personal, presupuesto, entre otros.

Chiara y Di Virgilio (2009: 60), proponen una definición que si bien la aplican al campo particular de la política social, podemos considerarla útil para pensar la totalidad de las políticas públicas. En este sentido, definen la gestión como “un espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los actores que juegan allí sus apuestas estratégicas. Así concebida, la gestión opera como ‘espacio de mediación’ entre los procesos macro y la vida cotidiana”.

En base a ello, hacen dos aproximaciones a la palabra gestión. Por un lado, la gestión vista como la articuladora de los recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos para la producción de bienes de consumo individual o colectivo que satisfagan las demandas de la sociedad, en donde se pone cierto énfasis en los problemas vinculados a la eficiencia y eficacia del conjunto de procesos a través de los cuales se articulan los recursos.

Por otro lado, la gestión es considerada como el espacio privilegiado en donde se construye la demanda, aludiendo a los problemas políticos que tienen lugar en la dinámica de la gestión y en donde se ponen en relación el aparato estatal con la sociedad (Chiara y Di Virgilio, 2009).

A través de esta doble conceptualización de la palabra gestión se puede observar el doble sentido que se le da al término, uno más amplio y relacionado con la gestión política, y otro más específico vinculado a los procesos y herramientas necesarias para la distribución, el manejo y articulación de los recursos.

Luego de haber recorrido la conceptualización que hacen los distintos autores citados hasta aquí, se puede observar la dificultad para distinguir cómo diferenciar gestión de administración y la multiplicidad de acepciones que se le otorga a gestión y gestión pública con otras denominaciones cercanas como los de gerencia y gerencia pública, probablemente tenga su raíz, como ya se hizo referencia antes, en cómo las diferentes lenguas fueron tomando y traduciendo dichos conceptos como así también, las distintas corrientes académicas.

La intención de presentar a la gestión pública como una corriente antagónica o superadora de la administración pierde fuerza cuando se rastrea sus definiciones, ya que la forma en que se define a la gestión pública no difiere en gran medida de las definiciones clásicas de administración, como se pudo ver en el análisis precedente. Pareciera ser que la fortaleza de la gestión pública no está en su definición, sino en las herramientas que la componen, pero que tranquilamente podrían ser vistas como herramientas de administración, pero contextualizadas en

un momento histórico diferente.

Es por ello que quizás como disciplina, la administración pública tradicional ha quedado superada por la gestión pública. Pero cabe destacar que el concepto Administración Pública va más allá de la disciplina en sí, ya que referencia a todo el andamiaje organizacional que compone el Estado, siendo la gestión pública una herramienta o un conjunto de herramientas que surgen de ella y que son adoptadas por la Administración para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control.

Más allá de los orígenes de los significados, diferenciaciones y/o modas, aparentaría ser que uno de los motivos de querer virar desde el concepto de Administración al concepto de Gestión, respondería más a la necesidad de buscar diferenciarse del modelo burocrático tradicional que tiene tantos detractores debido a sus ineficiencias.

Es así que con el cambio de paradigma de manejo de las organizaciones hacia organizaciones más dinámicas, flexibles y focalizadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes³ se empieza a reemplazar el concepto de administración por el de gestión o gerencia.

Este cambio de paradigma también impacta en la organización pública, en donde a raíz de un nuevo modelo de Estado, se comienzan a adoptar los conceptos de la teoría de la administración de organizaciones privadas a la pública, como respuesta también a romper con el modelo burocrático predominante.

Aquí es donde surge el debate de si la Gestión Pública o la Nueva Gestión Pública son modelos de organización superadores a los anteriores que tienen sus bases teóricas propias, o si en cambio son matices o intentos de respuestas a los problemas organizacionales contemporáneos, pero que carecen de las bases teóricas que los puedan sustentar como modelos en sí.

Luego de lo expuesto se puede decir que resultaría dudoso hablar de Gestión Pública como una teoría superadora de la Administración Pública por la falta de sustento teórico planteado. Pero sí se puede tomar a la gestión pública como una línea de acción más completa que la administración, focalizándose, no sólo en el manejo de los recursos y la mirada hacia adentro de la organización, sino también en el reconocimiento y actuación con el entorno de la misma en pos del logro de los objetivos.

En otras palabras, mientras que la administración se concentra más en el manejo

³ Esta es la conceptualización inicial que se hacía del ciudadano a partir de la instauración del nuevo paradigma de gestión. Más adelante se abordará la discusión entre diente versus ciudadano.

de los recursos con una mirada focalizada en el interior, la gestión parecería complementar eso con los efectos e influencia que tiene el entorno.

Técnicas y herramientas de gestión pública

Concentrándonos específicamente en el conjunto de técnicas y herramientas que se empezaron a desarrollar en el marco del concepto de gestión, Echebarría y Mendoza (1999: 16) sostienen que “durante la década de los setenta, el management público se presentó como un conjunto de doctrinas de aplicación general y universal caracterizado por rasgos de portabilidad y difusión, así como neutralidad política”. Con el correr del tiempo se empezó a demostrar que esto no era tan así y que la adopción y aplicación de cada una de las herramientas exigían una revisión y adaptación, no sólo al ámbito público (ya que en su mayoría provenían del sector privado), sino también a las características particulares del país y tipo de organización en la cual se aplicase.

Los autores en su trabajo realizan un análisis de las similitudes y diferencias que existen entre lo privado y lo público y afirman que “la especificidad de la gestión pública implica que, si bien es cierto que las técnicas de gestión empresarial difícilmente constituirán una respuesta válida para todos los problemas que aquella conlleva, también lo es que muy probablemente podrán contribuir de manera significativa a la resolución de algunos de ellos” (Echebarría y Mendoza, 1999: 24-25).

El resultado al abordaje realizado, es un cuadro en donde se exponen las principales técnicas que fueron traídas del ámbito privado y una categorización que van desde la aplicación directa y la reconceptualización. De esta manera, los autores buscan demostrar que no todas las técnicas y herramientas son de aplicación directa y que algunas se pueden adaptar más fácilmente al ámbito público que otras.

Cuadro 1. Grado de adecuación de las técnicas de gestión empresarial a la administración pública

| Técnica de Gestión Considerada | Aplicación Directa | Aplicación Creativa | Reconceptualización |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Planificación estratégica | | | |
| Gestión del cambio organizativo | | | |
| Dirección por objetivos | | | |
| Dirección de proyectos | | | |
| Gestión de servicios | | | |
| Marketing | | | |
| Dirección de operaciones | | | |
| Diseño organizativo | | | |
| Dirección de recursos humanos | | | |
| Gestión financiera | | | |
| Sistemas de información | | | |
| Control de gestión | | | |

Fuente: Mendoza (1990)

Como se puede observar en el cuadro, las técnicas que requerirían de mayor revisión serían aquellas que están próximas a los procesos macro de la organización, y las que menos revisión requieren con las que ponen el foco hacia el interior de la organización.

A modo de resumen resulta importante destacar que se pueden tener presentes y utilizar las técnicas y herramientas que fueron surgiendo en el ámbito privado, siempre y cuando no se pierda de vista que su origen es el mercado, con las particularidades propias que ello conlleva. Esto implica que su uso en el ámbito público requiere indefectiblemente una revisión, por más pequeña que sea, para analizar si los fundamentos en los cuales se basa coinciden o pueden llegar a coincidir con los vigentes en el ámbito público, o si por el contrario requiere de su reformulación.

Entre estos fundamentos en los cuales se basan las técnicas del ámbito privado, surge la discusión del cliente versus el ciudadano. Por su naturaleza, las técnicas que adoptó la Nueva Gestión Pública tenían (o tienen) el foco puesto en el "cliente". Si bien en un comienzo esta conceptualización del ciudadano como

cliente fue tomada como un avance, poco a poco comenzaron a surgir las críticas que exigieron un análisis más profundo de la cuestión.

En este sentido, no es lo mismo hablar de cliente que de ciudadano, destinatario, usuario o beneficiario en el ámbito público. Siguiendo a López (2007), se entiende que la Nueva Gestión Pública peca de reduccionismo al limitar a la ciudadanía a la práctica de consumo, e incluso algunos caracterizan a este enfoque como una negación de la ciudadanía por sobrevalorar la satisfacción del consumidor. En tal sentido, la autora hace referencia a que esta conceptualización “convierte al gobierno en un instrumento de consumo de servicios, ignorando el papel del gobierno en la resolución de conflictos, en el establecimiento de objetivos nacionales, en el control del uso de la fuerza en la sociedad, en la inversión en el futuro de la nación, en la consecución de los valores constitucionales y los objetivos políticos, lo cual tiene poco o nada que ver con el servicio o la satisfacción de los consumidores” (Carroll, 1995: 302, citado en López, 2007: 128).

Finalmente López, siguiendo a Richards (1994), afirma que “pensar el sujeto perceptor como ciudadano es sustancialmente diferente de su consideración como cliente, puesto que en el primero se reconoce la existencia de un interés colectivo no equiparable a la suma de los intereses individuales, tal como se expresa en las relaciones de mercado. Por lo tanto, la preocupación por una administración más ágil, participativa y descentralizada debería combinarse con la promoción de una ciudadanía activa, más acorde con una perspectiva ‘socio-céntrica’ que ‘mercado-céntrica’, si los objetivos de reforma también propugnan un mayor fortalecimiento de la sociedad civil”.

Citar este ejemplo como una de las cuestiones principales en las cuales se debiera focalizar al analizar los fundamentos en los cuales se basan las técnicas que se van a adoptar e implementar, no es algo aleatorio, debido a que la conceptualización que uno tenga del rol del ciudadano estará íntimamente relacionada con el modelo de Estado y de gestión que se adoptará.

Es probable que esta necesidad de evaluar y, en determinados casos, adaptar estas técnicas y herramientas, hayan sido el marco del origen de áreas específicas dentro de la administración pública, encargadas de estudiar y difundir el diferente conjunto de herramientas orientadas a mejorar y facilitar la organización, el funcionamiento y la gestión de los organismos públicos. Es así que en las últimas décadas, prácticamente en paralelo con el surgimiento de estas corrientes, se han generado áreas de gestión específicas tanto a nivel provincial, nacional como en otros países.

Estas áreas que fueron tomando distintos nombres como función pública, gestión pública o modernización entre otros, fueron las encargadas de adoptar, adaptar y difundir las nuevas prácticas de gestión referenciadas.

El abordaje de la temática en la provincia de Buenos Aires

Para abordar el análisis en la provincia de Buenos Aires optamos por retrotraernos al año 1991, en donde a nuestro entender se presenta un punto de inflexión a nivel estructural y organizativo, y se empiezan a incorporar más explícitamente nociones relacionadas con la función pública y herramientas de gestión es pos de obtener mayor eficiencia y eficacia en la administración.

Como abordaje conceptual que enmarca el análisis que se expone, se recurre al tipo de reformas administrativas que presenta Echebarría Ariznabarreta (2000), planteando la discusión si estas reformas se pueden enmarcar dentro del sentido restringido que plantea el autor o, por el contrario, si se corresponden con el sentido amplio de reformas.

Según este autor, el sentido restringido hace referencia al “resultado de la aplicación puramente técnica de principios generales de organización”, presuponiendo, entre otros aspectos, la posibilidad de separar las de funciones políticas y administrativas y dar por establecido el carácter perfectamente estandarizable de los procesos. Por el contrario, la reforma administrativa en el sentido más amplio “parte del posicionamiento de la institucionalidad en relación con el papel del Estado y la legitimación democrática” bajo los presupuestos de que política y administración no son compartimentos estancos; que las responsabilidades públicas se sustancian cada vez más en procesos interadministrativos e intergubernamentales; y que la imagen maquina no representa adecuadamente la gestión de la mayor parte de los servicios públicos, caracterizados por el ejercicio de tareas profesionales o semiprofesionales que se definen en contacto directo con sus destinatarios. (Echebarría Ariznabarreta, 2000: 4).

En este marco, podría decirse que estas reformas realizadas en la provincia de Buenos Aires, pueden asociarse con el sentido restringido dado que aparecen “más como un cambio continuo que discontinuo, ligado a la expresión ‘modernización’, como rejuvenecimiento físico, organizativo o tecnológico, que no supone un verdadero cambio institucional” (Echebarría Ariznabarreta, 2000: 4).

Para visualizarlo, haremos un repaso de cómo fue modificándose la estructura en este último tiempo, en relación a las áreas específicas, principalmente abocadas a las temáticas de gestión y modernización.

En este sentido, en el año 1991 se crea en la provincia de Buenos Aires mediante el Decreto N° 18/91, el Consejo Asesor de la Reforma del Estado y Procedimientos Administrativos (CAREPA), organismo que atendía “todos los temas relacionados con la reforma del Estado, los procedimientos administrativos y los regímenes estatutarios que hacen a la administración de gobierno y a la racionalización

administrativa"⁴.

A su vez, en ese mismo año, a partir de la creación de la Subsecretaría de la Función Pública mediante el Decreto N° 21/91 bajo dependencia de la Secretaría General de Gobernación de la provincia de Buenos Aires, se comienza a establecer un área específica encargada de los temas relacionados con: el desarrollo y perfeccionamiento de la función pública, el sistema provincial de la profesión administrativa, las acciones de aplicación e instrumentación de la reforma y reorganización del Estado Provincial, entre otros aspectos. A lo largo de los años esta Subsecretaría fue variando sus objetivos y dependencias, pero el primer cambio más notorio se pudo ver en el momento de la creación de la Secretaría para la Modernización del Estado mediante Ley de Ministerios N° 12.856 con competencias vinculadas a la elaboración de propuestas de reformas macroestructurales de la Administración Pública Provincial, mecanismos técnico administrativos para la instrumentación de la gestión por resultados en las instituciones provinciales, reestructuración de los sistemas administrativos de apoyo, propuestas de políticas informáticas y de gobierno electrónico, entre otros. En ese momento, la Subsecretaría de la Función Pública pasó a depender de la citada Secretaría como brazo ejecutor de las competencias referenciadas, de acuerdo a lo establecido por el Decreto que aprobó su estructura N° 819/02.

El segundo cambio más notorio se da en el año 2004, en donde el concepto gestión pública comienza a tomar protagonismo en las estructuras organizacionales rectoras en la materia. En ese año, se suprime la Secretaría para la Modernización del Estado, y la Subsecretaría de la Función Pública es traspasada nuevamente a la Secretaría General de la Gobernación, y adopta el nombre de Subsecretaría de la Gestión Pública, teniendo también su homónima en Nación. Las principales áreas abarcadas fueron las de innovación, planificación, estructuras, procesos, carrera administrativa, gestión de la calidad, capacitación e investigación.

Desde el 2008, la Subsecretaría se renombra como Subsecretaría para la Modernización del Estado⁵. Actualmente esta Subsecretaría, cuenta con cuatro Direcciones Provinciales: de Gestión Pública; Unidad de Coordinación, Unidad Ejecutora Programa Trámite Único Simplificado e IPAP.

En este sentido, las principales temáticas que abarca la Subsecretaría, y que en particular están bajadas en la Dirección Provincial de Gestión Pública y en la Unidad de Coordinación, son: planes, programas y proyectos que tengan por objeto la modernización del Estado provincial, promoviendo la transparencia en la

⁴ Artículo 1° del Decreto 18/91.

⁵ Entre el período 2008-2011, la Subsecretaría tuvo bajo su órbita temporariamente áreas relacionadas a Informática y Personal que posteriormente fueron restituidas a otras Subsecretarías.

información y la eficiencia en la gestión; la agenda para la innovación en la gestión pública provincial; colaborar en la formulación de la estrategia digital del gobierno de la Provincia; coordinar el sistema de información de políticas públicas prioritarias y descentralización; intervenir en el diseño de la macroestructura de la Administración Pública Provincial y en el diseño de estructuras orgánico-funcionales de los organismos que la integran; gestionar proyectos en materia de reforma, modernización, desconcentración, descentralización político-administrativa, participación ciudadana, planificación integral y diseño organizacional, sistemas administrativos y de información, y sistema de carrera administrativa de aplicación al personal de la Administración Pública Provincial⁶.

En este marco, desde la citada Subsecretaría y las diferentes unidades organizacionales mencionadas anteriormente se fueron adaptando herramientas, confeccionando guías orientadoras y normativa estableciendo lineamientos generales para ser puestos a disposición del resto de los organismos de la administración pública, otorgándole al área una responsabilidad funcional en la aplicación de técnicas y herramientas y una actuación como órgano rector en materia de gestión pública.

A continuación se detallarán tres de las experiencias más destacadas desarrolladas por la Subsecretaría para la Modernización del Estado como lo son la conformación del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, la elaboración de las Guías orientadoras de la Gestión Pública y el Consejo Provincial de Gestión Pública y Modernización. Existen más experiencias que merecen ser destacadas, pero que al ser abordadas por otros artículos del presente libro⁷, sólo se hará mención a ellas, como lo son: el Premio Provincial a la Innovación, el Guía de Trámites y la plataforma Yo Participo.

- El cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Además del repaso normativo y a nivel estructural realizado hasta aquí, resulta pertinente abordar el análisis de uno de los casos más recientes en donde la provincia adopta nuevas herramientas enfocadas en la difusión e implementación de acciones que mejoren y modernicen la administración. Se trata de la conformación del cuerpo de Expertos en Gestión Pública que poseen como principal función la de asistir en la toma de decisiones a los organismos de la administración pública provincial, brindando apoyo técnico adecuado para la

⁶ Conforme surge de las acciones establecidas por el Decreto N° 666/12.

⁷ Se recomienda la lectura, en este libro, los artículos de Migliore y Pau "El Gobierno abierto en la provincia de Buenos Aires. Evidencias concretas de gestión", Arrupe y Milito "Atención al ciudadano en el ámbito municipal" y Diazzi y Milito "Sistemas de gestión de la calidad e innovación".

implementación de mejoras en la gestión. Esta experiencia comienza en el año 2009, mediante la aprobación del Decreto N° 2133/09 a partir de cual se estableció el Programa de Expertos en Gestión Pública determinando el cargo de Experto en Gestión Pública. Con este programa se conformó un cuerpo de agentes profesionalizados a los cuales se les asignan acciones y responsabilidades en materia relacionada a la mejora e innovación en la gestión.

Ello surgió a raíz de un requerimiento de contar con equipos técnicos especializados en gestión pública preparados para un nuevo contexto de implementación de procesos de mejora en innovación de la gestión en el marco de un conjunto de acciones llevadas adelante por la provincia⁸.

La cobertura de estos cargos se previó a partir de la realización y aprobación de un programa de Especialización en Gestión Pública que contó con un ciclo formativo de una carrera de posgrado⁹ y donde podía participar el personal de planta permanente de la administración pública provincial. Como consecuencia de una serie de instancias de evaluación, se seleccionaron cincuenta aspirantes para cursar la Especialización. Una vez finalizada la misma, los veinticinco mejores promedios fueron los seleccionados para ocupar los cargos de Expertos en Gestión Pública¹⁰.

El Reglamento que rige el ejercicio del cargo de Experto en Gestión Pública¹¹ especifica el significado de la función de asistencia determinada en el Decreto N° 2133/09 como aquellas actividades profesionales de asesoramiento, investigación, planificación, programación, organización, conducción, coordinación, seguimiento y capacitación.

Es decir, que se optó por un método de trabajo basado en la idea de asistencia técnica como “un espacio de consulta y asesoramiento que acompaña a los organismos en la búsqueda de soluciones a sus problemas de gestión”¹², por un tiempo determinado que es acordado con el organismo asistido, como así también la forma de abordaje de la asistencia, a través de la elaboración de un plan de trabajo.

La asignación de un ámbito de funciones técnicas y profesionales para los Expertos se completa con la Resolución N° 23/09 de la Subsecretaría de Modernización del Estado al establecer una serie de tareas que les corresponde desarrollar. Tomando en cuenta las clasificaciones detalladas anteriormente en este artículo, se pueden identificar de la siguiente manera:

⁸ Según se argumenta en los considerandos del Decreto N° 2133/09.

⁹ Carrera de Especialización en Gestión Pública - Universidad Nacional de Tres de Febrero.

¹⁰ Según Resolución N° 24/09 de la Subsecretaría de Modernización del Estado.

¹¹ Aprobado por Resolución N° 7/13 de la Subsecretaría para la Modernización del Estado.

¹² <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/sites/default/files/Memoria%20Anual%20Expertos%20en%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%Blica%202013-2014.pdf>. Fecha de consulta: 21/05/2015.

- Planificación estratégica: se asignan tareas de asesoramiento y asistencia en la definición, implementación y evaluación de objetivos estratégicos y operativos de cada organismo; en la elaboración de planes y proyectos conforme la normativa y pautas presupuestarias.
- Diseño organizativo: comprende tareas de asesoramiento y asistencia en el estudio, análisis y diagnóstico organizacional y en la propuesta de estructuras organizativas innovadoras de gestión y, colaborar en la identificación de productos y de los procesos organizacionales relacionados con las mismas.
- Orientación al ciudadano: asesorar y asistir a las autoridades de los organismos y agentes de la administración pública provincial en el diseño, elaboración, implementación, evaluación y mejora continua de la Carta Compromiso con el Ciudadano en los organismos correspondientes y respecto de las tecnologías relacionadas con el vínculo entre el Estado y la Sociedad.
- Sistemas de gestión de la calidad: asesorar, asistir, sensibilizar, colaborar y participar en la aplicación de herramientas de mejora continua de la calidad. Asimismo se asignan tareas referidas a sensibilizar, asistir y asesorar a autoridades de los organismos y agentes de la administración pública provincial en el diseño, elaboración, desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Excelencia y colaborar en la formulación, revisión y modificación de normas que fijan los criterios de evaluación de los mismos.
- Recursos humanos: comprende asistir y asesorar en estudios, diagnósticos, diseños e implementación de instrumentos relacionados con los sistemas de carrera administrativa; en materia de diseño e implementación de procesos de selección de personal; en estudios, diagnósticos, medidas e integración de propuestas de resolución de problemas en lo atinente a la gestión integral de los recursos humanos y en la determinación de las necesidades de capacitación, elaboración de los planes de formación y desarrollo del personal. Además, colaborar en la identificación y elaboración de metodologías de evaluación de competencias.
- Control de gestión - Monitoreo y evaluación: entre las mismas se destacan las de colaborar y participar en las tareas de seguimiento, control de gestión y evaluación de resultados e impactos de proyectos/programas y las de asistir y asesorar en la elaboración e identificación de los indicadores cuali/cuantitativos que contribuyan a un control y evaluación de la gestión y los resultados obtenidos por los organismos.
- Investigación: elaborar y presentar, material teórico, en forma individual o conformando equipos con otros expertos; que contribuya a aumentar, mejorar

y difundir los conocimientos de la gestión pública y la modernización del Estado.

Según la normativa, estas tareas se encuentran enmarcadas en un perfil requerido de competencias técnico-profesionales, éticas y actitudinales, de forma tal que los Expertos en Gestión Pública debieran cumplimentar tanto con la experiencia laboral, su formación profesional, como la capacitación específica de posgrado recibida en la Especialización en Gestión Pública.

En función de estas tareas y perfiles requeridos, el trayecto formativo propuesto, materializado en la Especialización en Gestión Pública, estaba destinado a formar a profesionales de planta permanente de la administración pública de la provincia Buenos Aires, en especialistas con las competencias teóricas, metodológicas e instrumentales necesarias para el abordaje y tratamiento, con un enfoque estratégico de la gestión gubernamental, que permita contribuir a la profundización de la formulación, intervención y evaluación de las políticas, en el contexto de constantes cambios e innovaciones en la administración pública.

Más allá de lo que surge de las reglamentaciones que dieron origen al programa, la acción cotidiana desarrollada por el cuerpo de Expertos en Gestión Pública, desde su puesta en funcionamiento efectivo en mayo de 2013, va reinterpretando y ampliando el ámbito funcional de acciones e incumbencias y con ellas el conjunto de herramientas y metodologías aplicadas.

Según la memoria anual de Expertos en Gestión Pública 2013-2014¹³, en el período de tiempo informado se abordaron 32 asistencias técnicas referidas a las temáticas de procesos, fortalecimiento institucional, elaboración e implementación de programas, gestión de la calidad, recursos humanos, estructuras organizacionales, gestión de la comunicación, evaluación, seguridad en la información, digitalización y despapelerización de procesos y firma digital.

- Elaboración de las Guías Orientadoras de Gestión Pública

Otras de las acciones desarrolladas por la actual Subsecretaría para la Modernización del Estado fue la revisión y actualización de las Guías orientadoras de Gestión Pública, y la elaboración de nuevas Guías con el abordaje de las temáticas que no habían sido tratadas aún.

Las Guías de Gestión Pública son instrumentos destinados a ser utilizados por los trabajadores y funcionarios de la Administración Pública Provincial, que tienen como fin poner a disposición las herramientas, técnicas y estrategias metodológicas que pueden utilizarse al momento de analizar una organización, organizar o

¹³ <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/sites/default/files/Memoria%20Anual%20Expertos%20en%20Gesti%C3%B3n%20Pblica%202013-2014.pdf>. Fecha de consulta: 21/05/2015.

reorganizar un organismo o dependencia en pos de una gestión más eficiente y eficaz al servicio del ciudadano.

Mediante estos instrumentos la Provincia no sólo ofrece un abanico de herramientas, sino que también establece desde que bases teóricas y conceptuales los adopta, fijando la visión y los criterios generales en la materia.

Actualmente la Subsecretaría cuenta con las siguientes Guías:

- Guía de Orientaciones Metodológicas para la Formulación de Planes Estratégicos: la misma presenta un método (PES) para procesar problemas y diseñar planes de acción en organizaciones o entidades públicas.
- Guía de Orientaciones Metodológicas para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales: representa un material de consulta que pretende contribuir a la elaboración de un documento en el cual se plasman los objetivos, las políticas y las estrategias institucionales definidas para el organismo.
- Guía para la Elaboración de Proyectos de Estructuras Organizativas: es un instrumento en el cual convergen los principales elementos a tener en cuenta al momento de elaborar y diseñar un proyecto de estructura organizativa en el ámbito provincial. A su vez, pretende brindar una herramienta básica para la comprensión de los parámetros de diseño a tener presentes al momento de pensar y diseñar un proyecto de estructura orgánico-funcional.
- Guía Orientadora para el Relevamiento, Descripción y Análisis de Procesos: brinda herramientas para la identificación de procesos organizacionales, su relevamiento, descripción, análisis y propuestas de mejora y, por último, para la confección de manuales de procesos y procedimientos.
- Guía Orientadora para la Cobertura de Cargos y Funciones Mediante Procesos de Selección de Personal: tiene por finalidad proporcionar lineamientos orientadores para la realización de los procesos de selección de personal.
- Guía Orientadora para la Realización de Veedurías en los Procesos de Selección: establece el marco general del funcionamiento de la figura del veedor en el proceso de selección de personal de forma tal de velar por el desarrollo del mismo en los términos establecidos en el marco normativo.
- Guía para el Diseño e Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad: esta guía tiene como objeto brindar una base teórica conceptual a fin de colaborar con los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal para la adopción de un sistema de gestión de calidad.
- Guía de Gestión de la Comunicación Escrita en la Administración Pública: reúne una serie de herramientas que contribuyen a la estandarización de la redacción de textos escritos, sus estilos y formatos, para la mejora y simplificación de la

comunicabilidad de los asuntos y decisiones de gobierno.

- Consejo Provincial de Gestión Pública y Modernización del Estado

En el 2014 la provincia de Buenos Aires creó y puso en marcha el Consejo Provincial de Gestión Pública y Modernización del Estado, aprobado por Resolución de la Secretaría General de la Gobernación N° 35/14. El Consejo está integrado por representantes de la Provincia y los municipios, con el fin de conformar un espacio en el cual se puedan intercambiar políticas, programas y proyectos que permitan mejorar los servicios, alentar la participación ciudadana y promover el desarrollo local.

De esta manera, al Consejo se lo puede ver como un ámbito en el cual Provincia y municipios, traten, analicen, discutan y construyan conjuntamente las políticas, planes e instrumentos necesarios para dar más y mejores respuestas a los ciudadanos, mejorando su calidad de vida, y contribuyendo a la eficacia y transparencia de la gestión a través del intercambio de experiencias en materia de gestión pública y modernización.

De acuerdo a lo que se expresa en los considerandos de la resolución que le da origen se pretende que ese ámbito institucional de participación posibilite “sistematizar la transferencia de conocimientos y tecnologías en gestión pública y modernización hacia los municipios”, como así también “compartir experiencias exitosas de gestión que desde los propios municipios quisieran sociabilizarse, ampliando el espacio de debate y discusión referidos a la problemática municipal en la búsqueda de nuevos canales de coordinación y comunicación que mejoren la relación provincia-municipio-ciudadano”.

En este sentido, en una primera instancia, se trabajó en la conformación de una agenda de interés común sobre temáticas vinculadas a la planificación, análisis y diseño organizacional, los sistemas de gestión administrativa, sistemas de información, carrera administrativa, sistemas de gestión de la calidad y participación ciudadana, entre otros. Posteriormente, se comenzaron a llevar a cabo las acciones necesarias a fin de comenzar con los procesos de transferencia de conocimientos y tecnologías; la promoción de estándares de calidad de los municipios; la capacitación de los empleados públicos y la puesta en marcha de una línea de *leasing* para infraestructura informática.

Reflexiones finales

En función de lo desarrollado en el presente trabajo, resulta pertinente tratar de definir y optar por el sentido que se le quiere dar a los términos administración pública, gestión y gestión pública, de acuerdo a los abordajes actuales, al contexto y la práctica vigentes en la materia.

Particularmente, consideramos que el concepto de administración como forma de organizar y coordinar recursos se encuentra reservado para hacer referencia al tipo de administración tradicional caracterizado por la búsqueda de la eficiencia, organización jerárquica y racional rígida, que vendría a ser reemplazado por el concepto de gestión, más adecuado para acercarse a los procesos internos dinámicos que se dan dentro de las organizaciones y a su capacidad de adaptación con el entorno.

Por lo tanto, en el caso del término gestión resulta posible trazar alguna diferenciación respecto al significado de administración. Si bien el análisis podría diferir según la posición desde donde se lo analice (si vistas como ciencias, disciplinas o prácticas, por ejemplo), en líneas generales se puede observar que la gestión es, de alguna forma, un desprendimiento de la administración, pero que hasta el momento no ha llegado a superarla.

Siguiendo el abordaje realizado de los conceptos de gestión y gestión pública, para evitar la utilización indistinta de estos términos y otros relacionados como gerencia, nos inclinamos por adoptar el significado que le dan la totalidad de los autores consultados y que hacen referencia de tales conceptos como la capacidad de organizar, coordinar recursos, más vinculado a los procesos y herramientas necesarias para la distribución, el manejo y articulación de los mismos.

Más allá de las diferentes definiciones repasadas, se entiende que la utilización del concepto de gestión pública surge como respuesta a las ineficiencias generadas en el ámbito de la administración pública y tiende a reemplazar la idea previa que se tiene sobre la misma, principalmente vinculada al modelo burocrático.

Los conceptos de gestión y gestión pública, forjados al calor de las transformaciones organizacionales sucedidas a partir de la segunda posguerra, aparecen como intentos de respuestas a los problemas de las organizaciones contemporáneas, que tienden a superar la visión de la administración tradicional, pero que no llegan a conformarse en un conjunto de principios lo suficientemente amplio y completo y no cuenta con una base teórica propia como para reemplazarla en los otros sentidos que se le da al concepto Administración Pública. Al respecto, entendemos que en la actualidad es difícil definir un modelo de gestión pública preponderante, con tecnologías y herramientas de gestión específicamente definidas y relacionadas de forma tal que conformen un todo ordenado. Más bien adherimos a la idea de “big-bang paradigmático” (Felcman,

2009) que resalta el concepto de ruptura con un orden anterior y la existencia de un espacio de incertidumbre que abre la posibilidad de definición e instauración de un nuevo modelo organizacional de gestión pública y de tecnologías de gestión asociadas. Desde ya que estos cambios no están asociados a cuestiones exclusivamente organizacionales, sino fundamentalmente a concepciones nuevas del rol que debe asumir el Estado.

Desde esta perspectiva, nos orientamos a entender la gestión pública como el conjunto de actividades que se aplican en el ámbito público en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración.

El concepto de gestión pública abordado de esta manera permite asociarlo a un conjunto de técnicas y herramientas que, si bien tienen que ser revisadas para su aplicación en el ámbito estatal, configuran el campo de acción del concepto en el ámbito organizacional. Bernazza y otros (2015:76) expresan que la gestión de lo público se desarrolla en “escenarios de conflicto y resistencia, en los que se debe velar por los principios democráticos al mismo tiempo que impulsar un proyecto de gobierno transformador, capaz de lograr un desarrollo incluyente.”

Sin duda cuando se hace referencia a gestión pública, particularmente hay que considerar que las herramientas y los modos organizativos se encuentran en el marco de políticas públicas que ponen en relación el aparato estatal con la sociedad. Esta relación, entendemos, pone en juego la consideración del ciudadano como sujeto de derechos que va más allá de su actuación como consumidor o cliente y que importa el reconocimiento de la existencia de un interés colectivo no subsumible a los intereses individuales.

Particularmente, en la provincia de Buenos Aires este conjunto de técnicas y herramientas han sido el marco del origen de áreas específicas dentro de la administración pública, encargadas de estudiar y difundir el diferente conjunto de instrumentos orientados a mejorar y facilitar la organización, el funcionamiento y la gestión de los organismos públicos.

Es así que en las últimas décadas se comenzaron a desarrollar dependencias gubernamentales destinadas, en principio, al abordaje de temas relacionados con la función pública, la reforma y racionalización administrativa. Luego, a partir de las transformaciones y cambios acontecidos en las distintas dependencias organizacionales, se abordó la temática de gestión pública ya no desde una

perspectiva de reforma administrativa sino desde la idea de modernización¹⁴, donde se amplió el marco de competencias hacia temáticas como las de innovación, planificación, procesos, carrera administrativa, gestión de la calidad, capacitación e investigación. A partir de ello, Programas y herramientas, tales como el Premio Provincial a la Innovación, el Trámite único Simplificado, Yo Participo, el Consejo Provincial de Gestión Pública y Modernización del Estado y las Guías de Gestión Pública ya descriptas anteriormente, se fueron desarrollando y adaptándose a la dinámica de los requerimientos del contexto del momento.

En forma paralela al desarrollo de estas estructuras orgánico funcionales la provincia recurrió a la creación de un cuerpo técnico profesional que combina experiencia dentro de la gestión estatal y el manejo de una variedad de técnicas y herramientas que permiten el desarrollo y mejora de las organizaciones públicas, y la capacidad de adaptarlas, difundirlas e implementarlas a través de su intervención.

De esta forma, la estrategia desarrollada en el ámbito provincial parece combinar dos aspectos. Por un lado, una estructura organizativa con un núcleo permanente de acciones con una asignación de responsabilidad funcional para el resto de la administración pública y una actuación como órgano rector en materia de gestión pública. Por otro, un cuerpo con una forma de trabajo más ágil y orientado a la asistencia directa, funcional a los distintos problemas de gestión que van surgiendo en las distintas dependencias de la administración pública provincial e incluso municipal.

No se puede dejar de destacar que los encargados de diseñar, difundir y aplicar las distintas técnicas y herramientas referentes a la gestión pública, conllevan la responsabilidad de analizarlas y adaptarlas al contexto actual y particular de la administración en la cual se aplique, que indefectiblemente estará relacionado al modelo de Estado adoptado.

Bibliografía

- Bemazza, Claudia; Comotto, Sabrina y Longo, Gustavo (2015). *Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales*. Buenos Aires: FLACSO. En <http://flacso.org.ar/publicaciones/evaluando-en-clave-publica>. Fecha de consulta: 24/07/2015.
- Bozeman, Barry (coord.) (1998). *La Gestión Pública, su situación actual*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bozeman, Barry (1998). "Introducción: dos conceptos de gestión pública". En Barry Bozeman (coord). *La Gestión Pública, su situación actual*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero Mendoza, Enrique (1998). "Estudio Introductorio. Gestión Pública ¿La

¹⁴ Para profundizar la distinción ver Koldo Echeburria Ariznabarreta (2000).

- Administración Pública de siempre bajo un nuevo disfraz?”. En Barry Bozeman (coord.) *La Gestión Pública, Su situación actual*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Chiara, Magdalena y Di Virgilio, María Mercedes (2009). “Conceptualizando la Gestión Social”. En Magdalena Chiara y María Mercedes Di Virgilio (org.) *La Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas*. Buenos Aires: Ed. Prometeo-UNGS.
 - Echebarría, Koldo y Mendoza, Xavier (1999). “La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público”. En Carlos Losada i Madorrán (editor) *¿De Burócratas a Gerentes?* Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
 - Echebarría Ariznabarreta, Koldo (2000) “Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N° 18.
 - Expertos en Gestión Pública (2014). “Memoria anual 2013-2014”. En <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos>. Fecha de consulta: 21/05/2015.
 - Felcman, Isidoro (2009). “Nuevos modelos de gestión pública”. *Documentos de Trabajo* N° 13. Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración Pública (FCE – UBA), www.econ.uba.ar/ciap.htm. Fecha de consulta: 24/07/2015.
 - Guerrero, Omar (1990). *Teoría administrativa del Estado*. México, D.F.: Univ. Autónoma de México. <http://www.omarguerrero.org/libros.html>. Fecha de consulta: 14/07/2014.
 - Lynn, Naomi B. y Wildavsky, Aaron (comp.) (1999). *Administración pública, el estado actual de la disciplina*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
 - López, Andrea (2007). “Nueva Gestión Pública. Algunas predicciones para su abordaje conceptual”. En Guillermo Chaves (comp), *La nueva política del pensamiento a la acción*. La Plata: EDULP – Ministerio de Gobierno.
 - Ortún, Vicente (1995). “Gestión pública: Conceptos y métodos”. *Revista Asturiana de Economía* 1995, n° 4, págs. 179-193.
 - Postigo de De Bedia, Ana M. y Díaz de Martínez, Lucinda del Carmen (2006). *Diccionario de Términos de la Administración Pública*. Buenos Aires: Academia Argentina de Letras.
 - Sánchez González, José Juan (2002). *Gestión Pública y Governance*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
 - Sánchez González, José Juan (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. México, D.F.: IAPEM - Plaza y Valdés Editores.
 - Shafritz, Jay M. y Hyde, Albert G. (1999). *Clásicos de la administración pública*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Marco Normativo

- Ley de Ministerios de la Provincia de Buenos Aires N° 12.856.
- Decreto N° 18/91 de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 21/91 de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 819/02 de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 2133/09 de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 666/12 de la Provincia de Buenos Aires.
- Resolución N° 23/09 de la Subsecretaría de Modernización del Estado.
- Resolución N° 24/09 de la Subsecretaría de Modernización del Estado.
- Resolución N° 7/13 de la Subsecretaría para la Modernización del Estado.
- Resolución N° 35/14 de la Secretaría General de la Gobeación.